

Die BürgerInnen im Zentrum der öffentlichen Qualitätsbemühungen



Helfried Bauer

Unter der Parole „Die BürgerInnen im Zentrum der Qualität der öffentlichen Leistungen“ wird im Oktober 2008 in Paris die nächste große Europäische Qualitäts-

konferenz für öffentliche Verwaltungen stattfinden. Sie führt uns zur Frage, wie man die Qualität von hoheitlichen und anderen Leistungen erzeugen und sichern kann.

Die Antwort auf die Frage ist nicht so einfach zu geben, wenn man beispielsweise bedenkt, welche vielfältigen Ziele und Nebenbedingungen bei der öffentlichen Leistungserstellung zu beachten sind. So soll zum einen maximal – auch Personalleistungen – gespart werden; zum zweiten soll möglichst viel auf die individuellen Bedürfnisse der BürgerInnen Bedacht genommen und auch widersprüchliche Erwartungen der Wirtschaft ins Kalkül gezogen werden. Drittens sollen schließlich – teils unklar definierte – gesellschaftspolitische Ziele, Wirkungen und Strategien verfolgt werden. Wie könnten unter diesen Gegebenheiten vernünftige Antworten aussehen?

Die eigene Leistungsfähigkeit prüfen

Die erste Antwort lautet, mit Hilfe von allgemein gültigen Kriterien die eigene Leistungsfähigkeit zu prüfen und damit Hinweise zu erhalten, in welche Richtung die Dienststelle oder die gesamte Organisation gehen sollte,

um die zeitgemäße Qualität und den erforderlichen Verbesserungen zu erreichen. Mit den Kriterien, die das CAF-Modell bietet, werden u.a. die Führungsqualität, die Art und der Umfang der strategischen Arbeit in den Organisationen, aber auch der Umgang mit den MitarbeiterInnen erfasst; besonders wichtig ist es, wie die teils stark divergierenden Erwartungen und Anforderungen der LeistungsempfängerInnen erforscht und berücksichtigt werden.

Eine zweite Antwort lautet, durch Selbstbewertung der Organisation von einem Team aus MitarbeiterInnen und Führungskräfte wird die Motivation für das Entwickeln und Umsetzen von Qualitätsvorstellungen positiv beeinflusst.

Leistungen und Wirkungen präzise definieren und Ergebnisse messen

Ein wichtiger Beitrag zur Erzeugung von Qualität geht davon aus, dass die wichtigsten Leistungsziele einer Organisationseinheit festgelegt und die Leistungsergebnisse gemessen bzw. zweckmäßig eingeschätzt werden. Damit erfolgt eine Prüfung, ob die Leistungen von den EmpfängerInnen geschätzt und benötigt werden. Dies hängt zum einen davon ab, wie gut man die Bedarfe der BürgerInnen und der anderen Interessengruppen ermittelt, wie die notwendigen Kompromisse im Fall unterschiedlicher Erwartungen geschlossen und welche Dienste und Einrichtungen in Übereinstimmung mit der Politik angeboten werden. Weiters kann damit festgestellt werden,

ob auch die Strukturen und Prozesse einer Organisation zum Erreichen der angepeilten Ziele beitragen.

Der CAF differenziert zwischen externen und internen Ergebnissen. Die externen Ergebnisse entsprechen den zentralen Outputs und Outcomes, d.i. das Erfüllen der gesetzten Leistungsvorgaben und der angestrebten Wirkungen (z.B. in Bezug auf die Erhöhung der Lebensqualität des Einzelnen oder einer Gruppe). Die internen Ergebnisse betreffen das innere Funktionieren der Organisation, d.h. das Erreichen des gewünschten Grades der Führungsqualität, der Modernisierung von Prozessen und Strukturen u.a.m.

Ableiten von Maßnahmen aus den Bewertungsergebnissen

Auf Basis der Bewertungen der einzelnen Kriterien ergeben sich viele Hinweise für Führung und Mitarbeiterschaft über mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungen, zum Verkürzen von Prozessen, allenfalls auch zum Nachjustieren von Zielvorgaben und auf verbesserte Messgrößen. Erst wenn sich das Management hinter ein so verstandenes Qualitätsmanagement stellt und gemeinsam erarbeitete Vorschläge zu Verbesserungen auch umsetzt, lohnt sich das Arbeiten mit dem CAF oder anderen Qualitätsinstrumenten.

Die Beiträge in diesem Heft befassen sich mit solchen und weiteren Ansatzpunkten für qualitätsbewusstes öffentliches Handeln. ■